

---

# Gestão do Conhecimento – GC – como recurso estratégico e fonte de Vantagem

## Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva Resource-based view – RBV

VIRGINIA APARECIDA CASTRO\*

EDISON MELLO JÚNIOR\*\*

ROGÉRIO DE MELO COSTA PINTO\*\*\*

### RESUMO

A Gestão do Conhecimento – GC – busca integrar toda a organização ao conhecimento que pode ser criado, compartilhado e armazenado. Desta forma, este trabalho tem por objetivo evidenciar de que maneira a GC é utilizada como recurso estratégico e fonte de Vantagem Competitiva Sustentável – VCS – na perspectiva *Resource based view* – RBV –. É feito um levantamento na forma de censo junto aos alunos das turmas de pós-graduação *lato sensu* (MBA) da FAGEN – Faculdade de Gestão e Negócios – da UFU – Universidade Federal de Uberlândia – os quais atuam no mercado como gestores e possuem pelo menos um subordinado sob a sua liderança. Após uma revisão da literatura sobre GC e VCS, estruturou-se o instrumento de pesquisa a partir do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento criado por Bukowitz e Williams (2002) e do *Framework* VRIO proposto por Barney (1991, 1995). Ao considerar o critério de desempenho global de 55%, o cálculo da média aponta um percentual de 70%. Porém, a GC é empregada em um nível preliminar, pois nota-se que os gestores necessitam, além de reconhecerem a importância da GC, trabalharem para a sua efetiva implantação. Assim, a GC, alinhada ao plano estratégico global da empresa, poderá ser utilizada como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; vantagem competitiva sustentável; visão baseada em recursos; estratégia.

---

\* **Universidade Federal de Uberlândia.** Mestrado pela UFU - Universidade Federal de Uberlândia e professora substituta na FAGEN - Faculdade de Gestão e Negócios da UFU na área de Marketing. E-mail: virginiaconsultoria@yahoo.com.br

\*\* **Universidade Federal de Uberlândia.** Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1985) e Doutorado em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (1994). Atualmente é Professor da UNESC e professor aposentado da Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: emellojunior19@gmail.com

\*\*\* **Universidade Federal de Uberlândia.** Mestrado e Doutorado pela ESALQ/USP, professor associado I e coordenador do curso de bacharelado em Estatística na Universidade Federal de Uberlândia – UFU. E-mail: rmcporto@ufu.br

**ABSTRACT**

The Knowledge Management – KM – searches to integrate organization to the knowledge that can be created, shared and stored. This study aims to show how the KM is used as a strategic resource and source of Sustainable Competitive Advantage – SCA – in the *Resource based view* – RBV – perspective. We made a survey in the form of census with the students of pos graduation courses of FAGEN – Faculdade de Gestão e Negócios – da UFU – Universidade Federal de Uberlândia – which act as managers and the market have at least a subordinate under his leadership. After a review of the literature on KM and SCA, we have structured the instrument of research from the Knowledge Management Diagnostic created by Bukowitz and Williams (2002) and from the *Framework VRIO* proposed by Barney (1991, 1995). Considering the criterion of overall performance of 55%, the calculation of the median indicates a percentage of 70%. However, the GC is used at a preliminary level. That way, there is the need to recognize the importance of the KM and also to work for its effective implementation. Finally, inserted in the business administration and aligned to the company's global strategic plan, the KM could be used as a strategic resource and source of SCA in the RBV perspective.

**Key-words:** knowledge management; sustainable competitive advantage; *Resource-based view*; strategy.

**1. INTRODUÇÃO**

Na nova economia, os indivíduos e as organizações direcionam seus conhecimentos no sentido de aprender, adaptar, mudar e inovar para a própria sobrevivência do negócio.

Neste cenário, a Gestão do Conhecimento é desenvolvida como uma forma de substituir as atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações modernas, sendo uma área de estudo multidisciplinar que busca integrar toda a organização ao conhecimento que pode ser criado, compartilhado e armazenado (BUKOWITZ, WILLIAMS, 2002; FRANCINI, 2002; OLIVEIRA, FORTE, 2003; QUANDT, TERRA, BATISTA, 2006; MEYER, SUGYAMA, 2007).

Em consonância com esta nova economia, a vantagem competitiva surge da impossibilidade de concorrentes implementarem estratégias de criação de valor simultaneamente. E a vantagem competitiva sustentável está condicionada à incapacidade de os concorrentes obterem resultados análogos aos de dada empresa, mesmo que pratiquem estratégias semelhantes (BARNEY, 1991).

Para tanto, este artigo tem por objetivo evidenciar, na visão dos gestores, de que maneira a Gestão do Conhecimento é utilizada como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV.

Apresentam-se, ainda, como objetivos específicos: detectar a postura declarada que os gestores possuem em relação ao tema Gestão do Conhecimento; identificar a presen-

ça de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento utilizada pelas empresas, nas quais os gestores trabalham; verificar, de acordo com o *framework* VRIO de Barney (1991, 1995), se o recurso conhecimento é visto como fonte de VCS na perspectiva RBV. Em outras palavras, se o recurso é valioso, raro, imperfeitamente imitável, imperfeitamente substituível e possui suporte da organização.

Inicialmente o artigo apresenta uma revisão da literatura acerca do tema Gestão do Conhecimento e Vantagem Competitiva Sustentável na perspectiva *Resource-based view*. A seguir, descrevem-se os aspectos metodológicos utilizados para o levantamento de dados. Na sequência, analisam-se os resultados obtidos e, finalmente, são expostas as limitações do estudo/sugestões para pesquisas futuras e as considerações finais.

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO – GC

A abordagem do conceito de conhecimento pode ser identificada como fatos formais, regras, políticas e procedimentos, habilidades e competências que genericamente explicitam o conhecimento. Emerge a partir de um potencial confronto de ideias e reformulação de pensamentos que gera uma solução e um conhecimento (DAVENPORT; JARVENPAA; BEERS, 1996; SVEIBY, 1998; BODER, 2006).

Assim sendo, o conhecimento é a informação combinada com experiência, habilidades, ideias e atitudes das pessoas no contexto de valor criado, interpretação e reflexão, sendo continuamente construído e, o conhecimento individual, revela-se como uma pré-condição para o desenvolvimento do conhecimento da organização (BODER, 2006; DAVENPORT; LONG; BEERS, 1998; ISKE; BOERSMA, 2005; MEYER; SUGIYAMA, 2007; WIIG, 1997).

Neste sentido, surge a gestão do conhecimento que, para Bukowitz e Williams (2002); Francini (2002); Oliveira e Forte (2003); Quandt, Terra e Batista (2006); Meyer e Sugyama (2007) trata-se de uma área de estudo multidisciplinar que considera o conjunto e busca integrar toda a organização – da direção aos colaboradores, em todas as áreas funcionais.

Para Boder (2006); Smith, McKeen e Singh (2006) a gestão do conhecimento está intrinsecamente imersa nos objetivos da empresa. É uma atividade de suporte à gestão dos negócios, contribuindo para a redução de custos, otimização do tempo, incremento de qualidade e aumento de vendas, por exemplo.

Davenport, Long e Beers (1998); Metaxiotis, Ergazakis e Psarras (2005); Sarabia (2007); Santos *et. al.* (2007) mostram que esta gestão é árdua, pois o conhecimento surge da mente humana, sendo único a cada indivíduo e para que a gestão do conhecimento produza efeitos práticos nas empresas deve estar ancorada pelo compromisso da alta administração em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional.

Para tanto, os trabalhadores do conhecimento – *knowledge workers* – conforme Davenport, Jarvenpaa e Beers (1996); Davenport, Thomas e Cantrell (2002); Hammer, Leonard e

Davenport (2004) representam parte de vários processos diferentes de negócios desde o desenvolvimento do produto até o serviço prestado ao consumidor.

Segundo Sveiby (1998), os trabalhadores do conhecimento formam uma nova elite e se mantêm bem informados por meio de seus contatos com clientes e fornecedores e de sua participação em redes informais, nas quais o conhecimento flui com liberdade e as informações são abundantes.

Neste sentido, as organizações aprenderão a contratar trabalhadores do conhecimento (*knowledge workers*) a partir de suas atitudes e motivação em relação ao conhecimento, desenvolvendo atividades de acordo com essas regras e criando uma cultura na qual a equipe interiorize a gestão do conhecimento como parte do seu trabalho (DAVENPORT, VÖLPEL 2001).

### **3. VANTAGEM COMPETITIVA – VC – E VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL – VCS**

A vantagem competitiva resulta da efetivação da estratégia traçada pela empresa, sendo que a mesma não é implementada simultaneamente pelos concorrentes atuais e potenciais. Pode ser criada de várias formas, com base em tamanho, localização, acesso a recursos, entre outros (BHARADWAJ, VARADARAJAN, FAHY, 1993; VON KROGH, ROOS, 1995).

Esta posição de valor atrai a imitação pelos concorrentes que podem atuar com desempenho superior ou encontrar os benefícios de sucesso como novos serviços ou tecnologias. Assim, esta vantagem competitiva se torna sustentável quando a transferência e utilização dos recursos dentro da empresa são de difícil acesso ou replicação pelos concorrentes (PORTER, 1996; HOFFMAN, 2000; TEECE, 2000; IAMIN, 2007).

Para tanto, a sustentabilidade da vantagem competitiva é vista como a construção de barreiras contra a imitação de habilidades e recursos únicos, provendo à organização a oportunidade de encontrar vantagens de custo e ou diferenciação. A durabilidade da posição competitiva da empresa é, ainda, contingente aos reinvestimentos nos recursos atuais, assim como investimentos em novas habilidades e recursos que gerem vantagem competitiva (BHARADWAJ, VARADARAJAN, FAHY, 1993; VON KROGH, ROOS, 1995; HOFFMAN, 2000).

#### **3.1 Visão *inside-out* (de dentro para fora) – Surgimento da *Resource-based view* – RBV**

Em contrapartida ao modelo proposto por Porter (1980), autores como Wernerfelt (1984), Barney (1991), Dierickx e Cool (1989), Grant (1991), Von Krogh e Roos (1995) entre outros, desenvolveram estudos com foco em uma visão *inside-out* (de dentro para fora), compreendendo que os recursos internos à organização podem conduzir a uma condição de vantagem competitiva.

Assim, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento de uma empresa, em longo prazo, não dependem tanto da eficiência que é capaz de organizar a produção, mas sim da sua habilidade em estabelecer uma ou mais bases amplas e invulneráveis, a partir das quais possa adaptar-se e estender suas operações em um mundo incerto, mutável e competitivo (PENROSE, 1979).

Por conseguinte, o foco da empresa no seu ambiente externo não provê uma fonte segura para uma estratégia de longo prazo, uma vez que o mesmo está em constante mudança. Assim, os recursos e capacidades próprios da empresa podem prover uma base mais estável que auxilie na construção de sua identidade (GRANT, 1991).

Portanto, os recursos podem ser vistos analogamente como a barreira de entrada, ou seja, a empresa tenta desenvolver algumas barreiras sobre produtos ou recursos fortes que superem suas debilidades ou fraquezas (WERNERFELT, 1984; VON KROGH, ROOS, 1995).

O modelo RBV assume que a empresa com o seu setor de atuação são heterogêneos em relação aos recursos estratégicos que controlam. Assume ainda que os recursos não são perfeitamente móveis por entre as empresas. A geração e sustentabilidade do lucro derivam de serviços que sejam simultaneamente importantes para o consumidor, imperfeitamente móveis, imperfeitamente imitáveis, especializados, imperfeitamente substituíveis e difíceis de serem copiados pelos concorrentes (BARNEY, 1991; MAHONEY, 1995).

Desta maneira, a vantagem competitiva baseada em recursos e capacidades é potencialmente mais sustentável que aquela baseada no posicionamento de produtos e mercados. Para tanto, as empresas devem identificar aquelas capacidades singulares que possuem, aperfeiçoando-as e explorando-as no desenvolvimento de seus negócios (ZACK, 1999; IAMIM, 2007).

### **3.2 *Resource-based view* – RBV – na perspectiva de Barney (1991, 1995)**

A partir dos conceitos-chave na RBV, Barney (1991, 1995) delinea o modelo que aponta a necessidade de que o recurso possua quatro atributos:

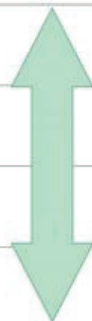
- seja valoroso (explora as oportunidades e ou neutralize as ameaças ambientais): uma das mais importantes responsabilidades dos gestores estratégicos é constantemente avaliar se os recursos e capacidades continuam adicionando valor à empresa, apesar das mudanças no ambiente competitivo;

- seja raro em relação à concorrência atual e potencial, pois se os recursos não forem raros, um grande número de empresas poderá implementar a estratégia em questão. Se a empresa possuir recursos valorosos, mas que não sejam raros, atingirá apenas uma competitividade paritária, pois outros poderão exercer a mesma estratégia. Se a empresa tem recursos valorosos e raros, ganhará uma condição de vantagem competitiva temporária;

– seja imperfeitamente imitável e não tenha equivalentes substitutos: a imitação ocorre em dois caminhos: duplicação e substituição. A duplicação ocorre quando uma empresa constrói os mesmos tipos de recursos que a empresa precursora, imitando-a. A substituição ocorre quando alguns recursos são substituídos por outros. Se esses recursos substitutos possuem implicações estratégicas semelhantes e não incorrem em maiores custos para o seu desenvolvimento, esta imitação por substituição gera uma vantagem competitiva paritária.

Desta forma, Barney (1991,1995,1998) desenvolve o que se denomina de *VRIO Framework – value, rareness, imitability and organization*. O desempenho da empresa, neste *framework*, pode gerar desde desvantagem competitiva até vantagem competitiva sustentável para a empresa, variando de acordo com o Quadro 1 – *VRIO Framework* – a seguir:

Quadro 1 – *VRIO Framework*

O recurso é...					
Valoroso?	Raro?	Difícil de ser imitado?	Suportado pela organização?	Implicações competitivas	Performance
não	...	...		Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
sim	não	...		Competitividade paritária	Normal
sim	sim	não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
sim	sim	sim		Vantagem competitiva sustentável	Acima do normal

Fonte: Barney e Wright (1998), p. 37.

Desta forma, a vantagem competitiva sustentável não pode ser criada simplesmente pela avaliação das oportunidades e ameaças ambientais, pois depende do entendimento completo das forças e fraquezas internas à organização, culminando em recursos e capacidades únicos que a empresa traz para o ambiente competitivo.

Assim, para descobrir esses recursos e capacidades, os gestores devem examinar internamente a empresa, voltando para os recursos que sejam valiosos, raros e possuam alto custo de imitação, explorando-os para obter vantagem competitiva sustentável para a organização (BARNEY, 1995).

## 4. PROBLEMA DE PESQUISA E HIPÓTESE

### 4.1 *Problema de Pesquisa*

O problema de pesquisa deste estudo está baseado na compreensão de que a Gestão do Conhecimento – GC – pode prover à empresa, a partir de uma visão *inside out*, uma condição de VCS na perspectiva RBV fundamentada em seus autores seminais (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986b, 1991, 1995, 2001a, 2001b; DIERICKX, COOL, 1989).

Assim, a pergunta-problema que norteia este estudo é: Na visão dos gestores, de que maneira a GC é utilizada como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV?

### 4.2 *Objetivos*

#### *Objetivo Geral:*

- Evidenciar, na visão dos gestores, de que maneira a Gestão do Conhecimento é utilizada como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV.

#### *Objetivos Específicos:*

- Detectar a postura declarada que os gestores possuem em relação ao tema Gestão do Conhecimento;
- Identificar a presença de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento utilizada nas empresas que os gestores trabalham;
- Verificar, de acordo com o *framework* VRIO de Barney (1991, 1995), se o recurso conhecimento é visto como fonte de VCS na perspectiva RBV. Em outras palavras, se o recurso é valioso, raro, imperfeitamente imitável, imperfeitamente substituível e possui suporte da organização.

### 4.3 *Hipótese*

Deste problema de pesquisa deriva a seguinte hipótese:

Os gestores não possuem uma postura favorável, não utilizam medidas e procedimentos e não veem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.

## 5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 5.1 *Delimitação e classificação da pesquisa*

Nos cursos de pós-graduação *lato sensu* (MBA) da FAGEN – Faculdade de Gestão e Negócios – da UFU – Universidade Federal de Uberlândia – existem 202 alunos matriculados, distribuídos em cinco turmas, a saber: MBA em Gestão Empresarial, MBA em Gestão

de Pessoas, MBA em Logística e Gestão de Operações, MBA em Finanças e Estratégias Empresariais e MBA em Gerenciamento de Projetos.

Dentre estes alunos, delimitam-se, como foco deste trabalho, aqueles que cursam estes MBA's e que atuam nas empresas como gestores, sendo Diretor de RH/Diretor Administrativo ou Gerente ou cargo equivalente e que tenha sob sua liderança pelo menos um subordinado.

Este estudo é de natureza descritiva e, quanto aos procedimentos de coleta de dados, esta pesquisa é um levantamento realizado na forma de censo (MARTINS, 1997; ANDRADE, 2004; HAIR *et al.*, 2005; VERGARA, 2006).

Assim, os dados são coletados junto aos alunos dos MBA's, totalizando 49 questionários respondidos, sendo que estes estão dentro da delimitação da pesquisa, atendendo aos pré-requisitos descritos, ou seja, alunos que atuam como Diretor de RH/Diretor Administrativo ou Gerente ou cargo equivalente, e que tenham sob sua liderança pelo menos um subordinado.

## 5.2 Instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados, foi desenvolvido o instrumento de pesquisa – questionário – estruturado, fechado e composto por três seções. A primeira aborda aspectos relativos à postura declarada do gestor acerca do tema Gestão do Conhecimento. Na segunda seção, trata-se da utilização de medidas e procedimentos relacionados à Gestão do Conhecimento. A terceira parte trabalha a temática da VCS a partir do *Framework* VRIO proposto por Barney (1991, 1995). A estruturação das seções do instrumento visa responder ao problema de pesquisa e aos objetivos geral e específicos, conforme apresentado.

As seções 1 e 2 do questionário foram embasadas no estudo desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002). A seção 3 do questionário é baseada no estudo desenvolvido por Barney (1991, 1995), a partir do VRIO *Framework* – *value, rareness, imitability and organization*.

Para cada situação proposta ao respondente apresenta-se uma escala de três pontos, na qual o mesmo opta, ao analisar sua empresa como um todo, por aquela que mais descreve sua organização, sendo cada assertiva classificada como fortemente descritiva (F), moderadamente descritiva (M) e fracamente descritiva (Fr).

Realizou-se o teste de confiabilidade da consistência interna (Alpha de Cronbach), atingindo confiabilidade adequada em todas as seções do questionário, com valores superiores a 0,7 – valor recomendado conforme Pasquali (2003); Hair *et al.* (2005) –. Este resultado comprova a fidedignidade do instrumento.

Após a tabulação dos dados, utilizou-se o teste binomial para verificar a existência de diferença entre a pontuação em percentual atingida neste artigo e o que era esperado pela literatura definido no trabalho de Bukowitz e Williams (2002).



Os questionários foram aplicados pessoalmente junto aos alunos das turmas de MBA FAGEN/UFU no período de maio e junho de 2009.

## 6. RESULTADOS

### 6.1 Descrição da amostra

A maioria dos respondentes cursa os MBA's em Gestão de Pessoas (29%) seguido pelo MBA em Logística (25%) e o MBA em Gestão Empresarial (22%). 63% são homens com idade entre 21 e 54 anos, sendo a idade média 32 anos. A maior parte (47%) é de administradores, seguidos por engenheiros (18%) e outros (21%) como: Economia, Letras, Direito, Logística, Computação, Turismo e Hotelaria, Educação Física, Pedagogia, Comunicação Social. Estes dados podem ser vistos nas Tabelas 1, 2, 3 e 4 a seguir.

Tabela 1 – Número de alunos por curso de MBA

Curso de MBA	Absoluto	%
MBA em Gestão Empresarial	11	22
MBA em Gestão de Pessoas	14	29
MBA em Logística	12	25
MBA em Finanças	7	14
MBA em Gestão de Projetos	5	10
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2009).

Tabela 2 – Gênero do respondente

Gênero	Absoluto	%
Feminino	18	37
Masculino	31	63
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2009).

Tabela 3 – Idade do respondente

Idade	
Mínima	21
Máxima	54
Média	32

Fonte: Elaborado pelos autores (2009).

Tabela 4 – Curso de Graduação que o respondente cursou

Curso de Graduação	Absoluto	%
Administração	23	47
Engenharia (mecânica, química, elétrica, produção)	9	18
Sistemas de Informação	3	6
Ciências Contábeis	2	4
Psicologia	2	4
Outros	10	21
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2009).

Em relação ao ramo de atuação da empresa que o respondente trabalha, 45% é serviços, 29% comércio e 18% indústria. As empresas são do Estado de MG (96%), sediadas em Uberlândia (90%) e outras cidades da região como Monte Carmelo e Paracatu. O cargo do respondente é de Gerente (35%) e outros (22%) como: Assistente, Atendente Jr., Sócio-proprietário, Auditor, Consultor de Mercado. Conforme as Tabelas 5 e 6 a seguir.

Tabela 5 – Dados da empresa em que o respondente trabalha (ramo de atuação, cidade, Estado)

	Absoluto	%
<b>Ramo de Atuação</b>		
Indústria	9	18
Comércio	14	29
Serviços	22	45
Não identificado	4	8
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>
<b>Cidade</b>		
Uberlândia	44	90
Monte Carmelo	2	4
Paracatu	1	2
Não identificado	2	4
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>
<b>Estado</b>		
MG	47	96
Não identificado	2	4
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2009).

Tabela 6 – Cargo do respondente

Cargo do respondente	Absoluto	%
Gerente	17	35
Coordenador	7	14
Analista	7	14
Supervisor	5	10
Encarregado Adm/RH	2	5
Outros	11	22
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2009).

## 6.2 Resultados para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema

Para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema – é realizada a análise em relação às assertivas 01 a 38 do instrumento de pesquisa (primeira parte da hipótese estabelecida):

H. Os gestores das empresas pesquisadas não possuem uma postura favorável em relação à Gestão do Conhecimento.

Nota-se que apenas 5% das assertivas foram apontadas pelos gestores como Fortemente descritivas (F), em questões relacionadas ao descarte de trabalho ou atividades que não constroem o conhecimento dentro da organização e a possibilidade de aprender com outras organizações, aumentando *expertises* e adquirindo novos conhecimentos.

Isto mostra que, apesar de apenas 5% das assertivas serem apontadas como Fortemente descritivas, visualiza-se o início de uma postura favorável dos gestores em relação ao tema. Afinal, as respostas corroboram com o que Bukowitz e Williams (2002) discorrem sobre a Gestão do Conhecimento no que tange ao surgimento de uma nova lente através da qual a organização e o próprio processo de gestão podem ser vistos.

Entretanto, 66% foram apontadas como Moderadamente descritivas (M) em situações como:

- Incluir a Gestão do Conhecimento no plano de negócios da empresa;
- Lançar uma pessoa específica para liderar o esforço de Gestão do Conhecimento dentro da organização;
- Examinar se há sustentação do conhecimento estratégico.

Estas assertivas, avaliadas como moderadamente, têm como eixo comum a noção de que os gestores reconhecem a temática da Gestão do Conhecimento e praticam-na mesmo sem dar este nome. Acreditam que este tema é um assunto de todos na empresa e veem que os produtos/serviços possuem uma dimensão intangível ou baseada em conhecimento.

Assim sendo, destaca-se que conforme Bukowitz e Williams (2002) apontam, o processo estratégico é de responsabilidade da liderança designada formalmente pela organização. Nota-se, então, que neste aspecto os respondentes apresentam estes itens de forma moderada, o que sugere que o processo estratégico de liderança e Gestão do Conhecimento ainda encontra-se em uma fase preliminar.

Para 21% das alternativas, as situações foram classificadas como Fracamente descritivas (Fr) em relação à manutenção de pessoas que possuem capacidades indispensáveis para cumprir a missão da empresa, a participação em grupos de pesquisa sobre o ramo de negócio e a aquisição de novos conhecimentos. Também melhor aproveitamento de habilidades e *expertises* dos membros da equipe e a busca de formação de pessoal em outras organizações para aquisição de novos conhecimentos.

Pode-se dizer, assim, que os respondentes estão se relacionando fracamente nestes aspectos, contrapondo a tendência apontada por Bukowitz e Williams (2002), na qual cada vez mais as organizações construirão conhecimento por meio de seus relacionamentos com empregados, fornecedores, clientes, comunidades, nas quais operam e mesmo com os seus concorrentes.

Os outros 8% das respostas foram situações apontadas, de forma empatada, entre os critérios Fortemente (F), Moderadamente (M) e Fracamente descritivas (Fr), abordando questões relacionadas a alianças e parcerias com outras organizações no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

### ***6.3 Resultados para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC***

Para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC – é realizada a análise em relação às assertivas 39 a 59 do instrumento de pesquisa (segunda parte da hipótese estabelecida):

#### **H: Os gestores das empresas pesquisadas não utilizam medidas e procedimentos**

Nota-se que 14% das assertivas foram apontadas pelos gestores como Fortemente descritivas (F) tendo como eixo comum a publicação de documentos de circulação interna e externa referente à qualidade do processo de Gestão do Conhecimento e vinculação da GC aos resultados estratégicos da organização.

Isto mostra que há utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC. Afinal, as respostas estão alinhadas ao que Bukowitz e Williams (2002) abordam em relação ao fato de se incorporar no processo geral de gestão um novo conjunto de estruturas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos a partir dos quais as organizações geram valor.

Entretanto, 72% foram apontadas como Moderadamente descritivas (M) em situações como a medição e mapeamento efetivo do processo de GC, utilização de medidas tanto qualitativas quanto quantitativas para dimensionar o processo e a avaliação da GC como parte da mensuração do desempenho organizacional geral.

Pode-se dizer que a maioria das respostas obtidas nesta seção está classificada como moderadamente descritivas. A análise aponta que não há uma forte relação de implantação da GC nestas empresas, estando ainda em aprimoramento, pois foram descritas como moderadas.

Desta forma, conforme Bukowitz e Williams (2002) relatam, é importante o desenvolvimento de uma medida que demonstre se a organização está aumentando a sua base de conhecimento e lucrando com o seu investimento. Este será um desafio crescente, principalmente no alinhamento entre GC e o processo estratégico global da empresa.

Para 14% das alternativas, as situações foram classificadas como Fracamente descritivas (Fr) em relação aos sistemas de Tecnologia da Informação como o tipo e a confiabilidade das informações obtidas por meio destas ferramentas.

Desta maneira, a maior parte das avaliações, na arena da GC, de acordo com Bukowitz e Williams (2002), encontra-se no estágio experimental, não havendo maturidade para este nível de mensuração, precisão e consistência no domínio da GC.

Porém, há uma necessidade crescente em compartilhar práticas de mensuração e estimativas, estabelecendo métricas consistentes que sejam capazes de avaliar, acompanhar e controlar todo o processo/fluxo de GC dentro das organizações. Desta forma, torna-se possível monitorar os resultados e desenvolver efetivamente a sua base de conhecimento.

#### **6.4 Resultados para a Variável 3 – *Framework VRIO***

Para a Variável 3 – *Framework VRIO* – é realizada a análise em relação às assertivas 60 a 70 do instrumento de pesquisa (terceira parte da hipótese estabelecida):

##### **H. Os gestores das empresas pesquisadas não veem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.**

Nota-se que 55% das assertivas foram apontadas pelos gestores como Moderadamente descritivas (M) e 45% classificadas como Fracamente descritivas (Fr) tendo como eixo comum as questões relacionadas aos quesitos: Valoroso, Raro, Imperfeitamente Imitável/Substituível e Suporte da Organização presentes no *Framework VRIO*.

De acordo com o modelo proposto por Barney (1991, 1995) o atributo valoroso consiste na avaliação pelos gestores das capacidades e recursos em relação à adição de valor à empresa, apesar das mudanças competitivas. Com o resultado obtido, nota-se que as empresas possuem esta preocupação em explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais, buscando, ainda de forma moderada, adicionar valor aos produtos e serviços comercializados.

Assim, nota-se que o atributo vinculado à raridade consta, na opinião dos gestores, como moderadamente descritivo. De acordo com Barney (1991, 1995) se a empresa possuir recursos valorosos, mas que não sejam raros, atingirá apenas uma competitividade paritária, pois outros poderão implementar a mesma estratégia.

Quanto ao quesito Imperfeitamente imitável/substituível e não possuir equivalentes substitutos, também a avaliação aponta para uma relação moderadamente/fracamente descritiva, ou seja, conforme Barney (1991, 1995), se estes recursos substitutos têm implicações estratégicas semelhantes, a empresa atingirá uma vantagem competitiva paritária.

Diante desta análise, pode-se dizer, conforme proposto por Barney e Wright (1998), que os gestores mostraram que nas empresas que trabalham há o atributo valoroso, porém apresentam, de forma moderada, os atributos raro, imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível.

Desta forma, seus recursos não podem ser classificados como fonte de vantagem competitiva sustentável, visto que se encontram em um estágio anterior, entre o alcance de vantagem competitiva paritária e temporária.

Assim sendo, nota-se que as empresas necessitam desenvolver seus recursos e capacidades a fim de alcançar plenamente os atributos do *Framework* VRIO proposto por Barney (1991, 1995) para atingir níveis de competitividade sustentável ao longo do tempo, superando o desempenho dos concorrentes do seu setor de atuação e se diferenciando por meio da perspectiva *Resource-based view*.

Posto isto, os recursos internos, como o conhecimento, poderão ser classificados como valorosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis sendo recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV.

Pode-se afirmar que os gestores das empresas pesquisadas veem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV. Entretanto, a implantação efetiva dos atributos VRIO encontra-se aquém do necessário para o real alcance de VCS na perspectiva RBV devido ao fato de que nem todos os atributos estão classificados como fortes pelos respondentes.

### **6.5 Resultados para o questionário global – Variáveis 1, 2 e 3**

O resultado para o questionário global, considerando as 70 assertivas, corresponde às três seções do questionário. Os dados são dispostos de maneira a visualizar as respostas que a maioria dos respondentes atribuiu a cada critério: Fortemente descritiva (F), Moderadamente descritiva (M) e Fracamente descritiva (Fr). Apresentam-se também as situações em que há empate entre dois destes critérios.

Nota-se que no total geral para as Variáveis 1, 2 e 3, 7% das situações foram definidas como Fortemente descritivas (F); 66% como Moderadamente descritivas (M) e 23% como Fracamente descritivas (Fr). Em 4% dos casos, houve empate entre dois dos critérios F, M e Fr. A Tabela 7 a seguir mostra os resultados obtidos.

Verifica-se que a maioria das assertivas (66%) foi apontada pelos gestores como Moderadamente descritivas (M). Da mesma forma, o resultado líquido, retirando as questões empatadas, corrobora com este resultado, sendo a maioria (69%), classificada também como Moderadamente descritivas (M).

Assim sendo, pode-se dizer que, de uma maneira geral, os gestores respondentes apontaram a maioria de suas respostas como Moderadamente descritivas. Isto mostra uma tendência em se posicionar imparcialmente frente às questões, não definindo claramente a opção por Fortemente ou Fracamente descritiva. Ressalta-se, porém, que pode haver casos em que realmente a empresa esteja em um nível moderado de implantação da assertiva proposta.

*Tabela 7 – Resultado Geral para as Variáveis 1, 2 e 3*

	Fortemente descritiva (F)	Moderadamente descritiva (M)	Fracamente descritiva (Fr)	Assertivas empatadas entre dois critérios F, M, Fr	Total Geral
Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema	2	25	8	3	38
Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC	3	15	3	-	21
Variável 3 – Framework VRIO	-	6	5	-	11
Total Geral	5	46	16	3	70
Total Geral em %	7	66	23	4	100
Total Geral em % (sem empates)	8	69	23	-	100

Fonte: Elaborado pelos autores (2009).

### ***6.6 Análise dos Resultados para cada MBA pesquisado***

Em uma segunda etapa, os dados são apresentados de forma a detalhar as respostas obtidas para cada MBA. Os dados são submetidos ao tratamento estatístico, para o qual, de acordo com o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento desenvolvido por Bukowitz e Williams (2002), atribuiu-se uma pontuação ponderada assim definida:

- Fortemente descritiva (F): peso 3
- Moderadamente descritiva (M): peso 2
- Fracamente descritiva (Fr): peso 1.

A pontuação máxima que pode ser atingida é de 210 pontos, considerando todas as 70 assertivas propostas com o peso máximo de 3. Desta forma, os pesos são aplicados a cada critério F, M e Fr, obtendo-se a pontuação ponderada.

A partir da pontuação geral com pesos, alcançado em cada MBA, apresenta-se o percentual atingido em relação ao total ponderado máximo para esta variável (210 pontos). Detalham-se, ainda, os percentuais atingidos em cada seção, de acordo com a ponderação máxima/seção, a saber: Seção 1 máximo 114 pontos (38 assertivas); Seção 2 máximo 63 pontos (21 assertivas) e Seção 3 máximo 33 pontos (11 assertivas).

Assim, a Tabela 8 apresenta a consolidação dos dados, culminando nos percentuais atingidos em cada MBA em relação às variáveis desta pesquisa. Desta forma, tem-se que o menor percentual global atingido foi de 63% pelo MBA Gestão de Pessoas e o maior de 76% para o MBA Gestão Empresarial.

*Tabela 8 – Resultados obtidos para as Variáveis 1, 2 e 3 para cada MBA.*

MBA	Seção 1 (%)	Seção 2 (%)	Seção 3 (%)	Total (%)
MBA Gestão Empresarial	77	73	76	76
MBA Finanças	72	63	78	70
MBA Logística	71	72	76	72
MBA Gestão de Pessoas	63	60	68	63
MBA Gestão de Projetos	72	68	79	72

Fonte: elaborado pelos autores (2009).

Nota-se que o MBA em Gestão de Pessoas foi o que atingiu o menor percentual (63%). Isto desperta o questionamento acerca de que a temática da Gestão do Conhecimento, apesar de ser uma questão de toda a empresa, origina-se e deve ser direcionada estrategicamente principalmente pelos profissionais da área de Recursos Humanos.

Desta forma, Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que os gestores de nível médio servem como “ponte” entre os ideais do topo da empresa e as realidades de mercado enfrentadas pelos funcionários da linha de frente. São esses gestores que sintetizam o conhecimento entre linha de frente e executivos seniores, incorporando este conhecimento a novas tecnologias, produtos ou sistemas.

Assim sendo, ressalta-se que profissionais de outras áreas como os que compõem os MBAs de Gestão Empresarial, Finanças, Logística e Projetos possuem um percentual maior em relação à Gestão do Conhecimento, em detrimento aos gestores que cursam o MBA em Gestão de Pessoas. A área de RH, logicamente, seria a mais propícia, integrada e direcionada para as práticas e implantação da GC dentro das organizações em que os mesmos trabalham.



A Tabela 9 apresenta o cálculo da média, na qual tem-se o resultado em números absolutos e em percentual para cada seção do instrumento de pesquisa e também de forma global. Nota-se que em média a seção 3 apresentou um percentual maior (76%) em relação à seção 1 (70%) e seção 2 (67%). Na avaliação global, em média obteve-se 70%.

Tabela 9 – Média global e por seção do instrumento de pesquisa

Questionário	Seção 1		Seção 2		Seção 3		TOTAL	
	Absoluto	Percentual	Absoluto	Percentual	Absoluto	Percentual	Absoluto	Percentual
<b>Média</b>	80	70%	42	67%	25	76%	147	70%

Fonte: elaborado pelos autores (2009).

Desta maneira, tanto na análise por MBA com pontuação ponderada quanto no cálculo da média, descritos anteriormente, pode-se afirmar que foram atingidos percentuais superiores ( $p < 0,01$ ) aos definidos por Bukowitz e Williams (2002). Assim sendo, pode-se dizer que os gestores dos MBAs analisados possuem uma postura favorável, utilizam medidas e procedimentos e veem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.

A análise de cada seção comparativamente aponta que:

- 70% para a Variável 1 – Postura declarada dos gestores acerca do tema;
- 67% para a Variável 2 – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC;
- 76% para a Variável 3 – Framework VRIO.

Desta forma, o percentual atingido para a segunda variável – Utilização de medidas e procedimentos relacionados à GC –, comparativamente, atingiu menor valor. Com esta informação, nota-se que os gestores possuem uma postura favorável em relação à GC e veem o tema como fonte de VCS na perspectiva RBV.

Porém, há um percentual menor em relação ao que se refere à implantação da GC dentro das empresas, utilizando medidas, normas e procedimentos nas rotinas administrativas. Isto nos direciona para o fato de que apesar dos gestores reconhecerem a importância da GC à implantação destes recursos, ainda está em fase de construção e aprimoramento.

Assim, apenas reconhecer e ter uma postura favorável em relação ao tema GC não é suficiente para efetivamente implantar os processos, fluxos, medidas e procedimentos e obter VCS na perspectiva RBV, diferenciando-se sustentavelmente dos concorrentes dentro do setor de atuação.

Falta a conscientização dos ganhos e benefícios com a implantação da GC mediante a utilização do recurso como fonte de obtenção de VCS. Ressalta-se que, de acordo com Barney (1991), a VCS será encontrada nos recursos raros, imperfeitamente imitáveis/substituíveis que estão sob o controle da empresa.

Nota-se que as respondentes apresentam estes atributos, relativos ao conhecimento, de forma moderada, alcançando assim níveis de vantagem competitiva paritária e temporária e não a própria VCS.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo busca responder à pergunta de pesquisa mediante a hipótese estabelecida:

**H. Os gestores das empresas pesquisadas não possuem uma postura favorável, não utilizam medidas e procedimentos e não veem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.**

O instrumento de pesquisa deste trabalho foi adaptado a partir do trabalho de Bukowitz e Williams (2002), que adota o critério de que quanto mais alto for o percentual atingido, tanto melhor o desempenho do processo de Gestão do Conhecimento. A pontuação média atingida no estudo das referidas autoras foi de 55%, sendo que os pontos para cada seção foram de 30% a 70%.

Para este artigo, de acordo com a avaliação dos gestores entrevistados, de forma global os *scores* foram de 70%, sendo que os pontos para cada seção atingiram de 67% a 76%. Assim, estes percentuais apresentam níveis satisfatórios com valores superiores ( $p < 0,01$ ) ao critério estabelecido por Bukowitz e Williams (2002) que, para o questionário global, propõe um percentual de 55%.

Portanto, os gestores das empresas pesquisadas possuem uma postura favorável, utilizam medidas e procedimentos e veem a Gestão do Conhecimento como fonte de VCS na perspectiva RBV.

Nesta perspectiva, responde-se à pergunta de pesquisa deste trabalho, afirmando que, na visão dos gestores dos MBA's pesquisados, a Gestão do Conhecimento é utilizada de maneira preliminar como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV.

Isto porque há o reconhecimento por parte dos gestores da importância da Gestão do Conhecimento, porém não estão fortemente implantados os processos e procedimentos para a efetiva GC, bem como o seu alinhamento estratégico com o plano formal global da empresa.

Assim, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que as empresas, além de reconhecer a importância do tema, trabalhem para a sua efetiva e real implantação na administração de seus negócios, obtendo VCS na perspectiva RBV.

## *Limitações do Trabalho e Pesquisas Futuras*

A presente pesquisa apresenta algumas limitações descritas a seguir:

- As respostas advindas dos questionários dependem da honestidade dos entrevistados em compartilhar a situação real vivenciada pela empresa em que trabalham.
- A pesquisa está sujeita a vieses pessoais do entrevistado, pois se baseia nas respostas dos gestores que podem ter uma visão parcial da temática ou não compreender a real necessidade ou atuação da empresa em relação ao tema GC.
- A análise quantitativa também pode ser vista como um limitante, uma vez que as organizações e seus contextos não se apresentam como uma ciência exata. Desta forma, quantificar auxilia no desvendar do conhecimento, mas não pode ser a única forma de avaliação.

Recomenda-se a continuidade do presente estudo, aprofundando as análises ora iniciadas de forma a contribuir para ampliar os trabalhos sobre Gestão do Conhecimento como recurso estratégico e fonte de VCS na perspectiva RBV. A seguir, apresentam-se algumas sugestões para pesquisas futuras.

Realizar um estudo pontual nas empresas em que os gestores respondentes desta pesquisa trabalham, explorando os aspectos qualitativos da Gestão do Conhecimento.

Desenvolver um estudo longitudinal com os MBAs da FAGEN/UFU, coletando dados anualmente para construir uma série temporal de observações, a fim de estudar o comportamento dos alunos-gestores sobre a temática da Gestão do Conhecimento ao longo do tempo.

## **REFERÊNCIAS**

- ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação** – noções práticas. São Paulo: Atlas, 2004.
- BARNEY, Jay B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**. v. 32, n. 10, p. 1.231-1.242, 1986b.
- \_\_\_\_\_. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- \_\_\_\_\_. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**. v. 27, p. 643-650, 2001a.
- \_\_\_\_\_. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**. v. 26, n. 1, p. 41-56, 2001b.
- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**. v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

- BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**. v. 57, n. 4, p. 83-99, 1993.
- BODER, André. Collective intelligence: a keystone in knowledge management. **Journal of Knowledge Management**. v. 10, n. 1, p. 81-93, 2006.
- BUKOWITZ, Wendi; WILLIAMS, Ruth. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Tradução de Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAVENPORT, T. H.; JARVENPAA, S. L.; BEERS, M. C. Improving Knowledge work processes. **Sloan Management Review**. 1996, p. 53-65.
- DAVENPORT, Thomas H.; LONG, David W. de; BEERS, Michael C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**. v. 39, n. 2, p. 43, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; THOMAS, Robert J.; CANTRELL, Susan. The mysterious art and science of knowledge-worker performance. **MIT Sloan Management Review**. v. 44, n. 1, 2002.
- DAVENPORT, T. H. e VÖLPEL, S. C. The rise of knowledge towards attention management. **Journal of Knowledge Management**. v. 5, n. 3, p. 212-222, 2001.
- DIERICKX, I.; COOL, K., BARNEY, J. B. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v. 35, n. 12, p. 1.504-1.511, 1989.
- FRANCINI, William Sampaio. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **Revista de Administração e Economia – RAE eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.
- GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**. v. 33, n. 3, p. 114-135, primavera 1991.
- HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos e métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMMER, Michael; LEONARD, Dorothy, DAVENPORT, Thomas. Why don't we know more about knowledge? **MIT Sloan Management Review**. v. 45, n. 4, 2004.
- HOFFMAN, Nicole P. An examination of the “Sustainable Competitive Advantage” concept: past, present and future. **Academy of Marketing Science Review**. Vancouver, 2000.
- IAMIN, Gustavo Paiva. Atividade exportadora: fonte de vantagem competitiva? In: SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007, Resende. **Anais... AEDB – Associação Educacional Dom Bosco**, Resende, 2007. 1 CD.
- ISKE, Paul e BOERSMA, Willem. Connect brains. **Journal of Knowledge Management**. v. 9, n. 1, p. 126-145. Emerald Group Publishing: 2005.
- MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**. v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. Abordagens metodológicas em pesquisa na área de Administração. **Revista de Administração**. São Paulo. v. 32, n. 3, p. 5-12, jul./set., 1997.
- METAXIOTIS, Kostas; ERGAZAKIS, Kostas; PSARRAS, John. Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community. **Journal of Knowledge Management**. v. 9, n. 2, p. 6-18, 2005.
- MEYER, Bertolt; SUGIYAMA, Kozo. The concept of knowledge in KM: a dimensional model. **Journal of Knowledge Management**. v. 11, n. 1, p. 17-35, 2007.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirokata. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 9a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, Marília Marinho de Andrade; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Gestão Estratégica do Conhecimento: um estudo da Gestão do Conhecimento e Estratégia Empresarial nas maiores empresas do Estado do Ceará. In:

- ENANPAD – XXVII Encontro da Anpad, 2003, Atibaia. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, 2003. 1CD.
- PASQUALI, L. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2003.
- PENROSE, Edith. A economia da diversificação. Tradução de Ida Rosenthal. **Revista de Administração de Empresas**. v. 19, n. 4, p. 7-30, 1979.
- PORTER, Michael. What is strategy? **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- QUANDT, Carlos Olavo; TERRA, José Cláudio Cyrineu; BATISTA, Fábio Ferreira. Gestão do Conhecimento na Administração Pública: estágio de implantação, nível de formalização e resultados das iniciativas do governo federal brasileiro. In: ENANPAD – XXX Encontro da Anpad, 2006, Salvador. **Anais...** ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, 2006. 1CD.
- SANTOS, Antônio Raimundo; PACHECO, Fernando Flávio; PEREIRA, Heitor José; BASTOS JR., Paulo. **Gestão do Conhecimento**. Cap. 1 Gestão do Conhecimento como modelo empresarial. Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site)>. Acesso em 20 jun. 2007.
- SARABIA, Maria. Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka's viewpoint. **Journal of Knowledge Management**. v. 11, n. 3, p. 6-15, 2007.
- SMITH, Heather A.; McKEEN, James D.; SINGH, Satyendra. Making knowledge work: five principles for action-oriented knowledge management. **Knowledge Management Research and Practice**. v. 4, p. 116-124, fev. 2006.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 6a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEECE, David J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long Range Planning**. v. 33, p. 35-54, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VON KROGH, Georg; ROOS, Johan. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**. v. 24, n. 3, 1995.
- WERNERFELT, Birger. *A Resource-based view of the firm*. **Strategic Management Journal**. v. 5, n. 2, p. 171-180, abr./jun. 1984.
- WIIG, Karl M. Integrating intellectual capital and knowledge management. **Long Range Planning**. Oxford, v. 30, n. 3, p. 399-405, jun. 1997.
- ZACK, M. H. Developing a knowledge strategy. **California Management Review**. v. 41, n. 3, p. 125-145, primavera 1999.

Recebido: 17/8/2011

Aprovado: 2/2/2012

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>